



ITSS服务项目经理培训——IT服务转换

讲师：

2012/9/3

1

服务转换概述

2

服务转换计划

3

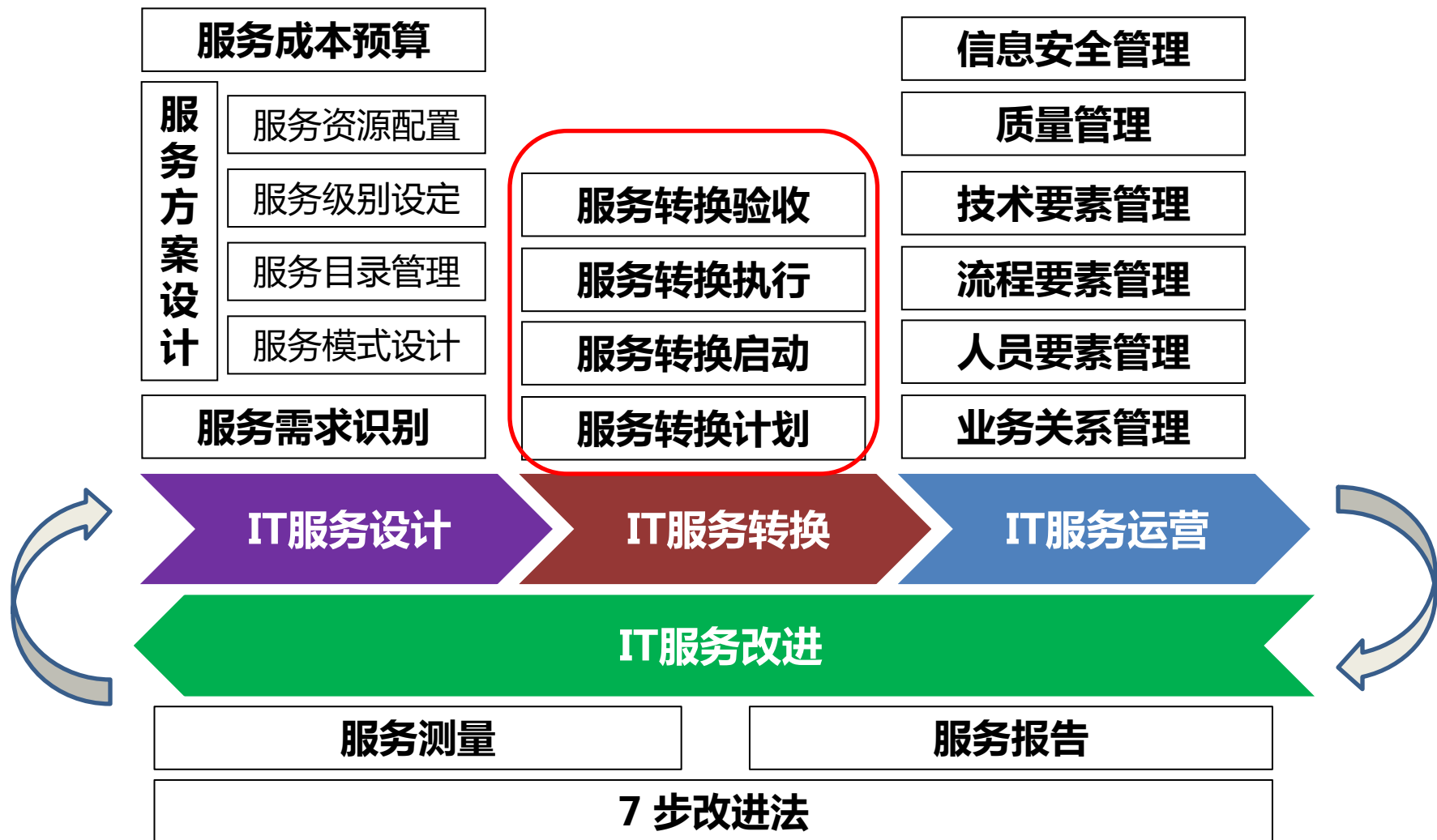
服务转换启动

4

服务转换执行

5

服务转换验收



□ 服务转换

是衔接服务设计与服务运营的**中间阶段**，它负责组织协调资源、对服务组件进行客户化，并在充分满足客户要求的前提下，使用标准化的方法来计划、实施和管理生产环境中的服务变更或新服务发布；同时**将服务设计**中的所有要素完整地**导入**生产环境，为**服务运营**打下稳定的基础

□ 场景一：从开发和集成到运维

某组织新开发了一套CRM应用系统,在系统测试、部署并正式上线后,转入运维期。此时需要通过服务转换来初始化 CRM 应用系统的运维管理机制,例如制定 CRM 应用系统的备份策略与备份计划、将CRM应用系统的各个组件纳入配置管理数据库(CMDB)、定义CRM应用系统的故障等级、收集并整理在CRM应用系统部署过程中出现的已知错误等。

。

□ 场景二：服务范围/服务内容的扩充

某组织为了适应业务的高速发展,为管理层和所有销售人员配备了 Blackberry 手机,该组织 IT 的服务目录中新增加了“Blackberry 服务”项目。此时需要通过服务转换来将 Blackberry 服务纳入原有的服务管理体系,例如制定 Blackberry 服务的服务级别协议并配备合适的资源来提供该级别的服务、初始化所有 Blackberry 手机的配置项 (CI) 信息、开发一些常用插件以便于标准化部分的 Blackberry 服务。

□ 场景三：服务商的切换

服务商的切换包含两种情况:从甲方(服务需方)切换到乙方(服务供方或服务 提供商),或者在两个服务提供商之间切换;此处仅以两个服务提供商之间的切换为例。

某组织的数据中心整体服务由服务商 A 提供,现切换为服务商 B。对于服务商 B,需要通过服务转换来平滑的接管原来由服务商 A 提供的所有服务,并将其纳入自身的 服务管理体系。例如分析历史服务数据、整理并导出各系统文档与知识库、并行承接各服务职能、逐步收取各系统管理权限、优化原有服务管理流程(例如机房巡检服务 规范)、定义服务回顾机制等。

□ 定位（是将服务运营纳入**标准化与规范化**的轨道）

- 为服务运营定义了详细的**运营机制**
- 为服务运营定义了阶段性的服务目标，并定义服务质量与服务能力的测量和**持续改进机制**

□ 目标（服务的**标准化和规范化**）

- 协调并组织所有组件，保证服务在生产环境里的顺利发布
- 在服务转换期间，确保客户、终端用户及服务团队的满意度
- 确保新服务或变更的衔接
- 确保新服务或变更的正常运转，达到客户期望
- 为服务运营提供标准化和规范化，降低风险
- 为服务运营提供可行的方法和指导

□ 作用与收益

- 将服务有效的导入运营体系，使服务在实际环境中落地
- 在运营的规划及初始阶段，根据实际情况制定合理的管理框架并搭建管理体系
- 将质量管理、信息安全管理、业务关系管理等完整得导入服务管理体系中
- 为服务团队量化服务目标，规划发展轨道并定义测量周期与方法，平衡客户预期
- 提前计划规避风险的措施，保证不间断高可用的服务

1

服务转换概述

2

服务转换计划

3

服务转换启动

4

服务转换执行

5

服务转换验收

□ 目的

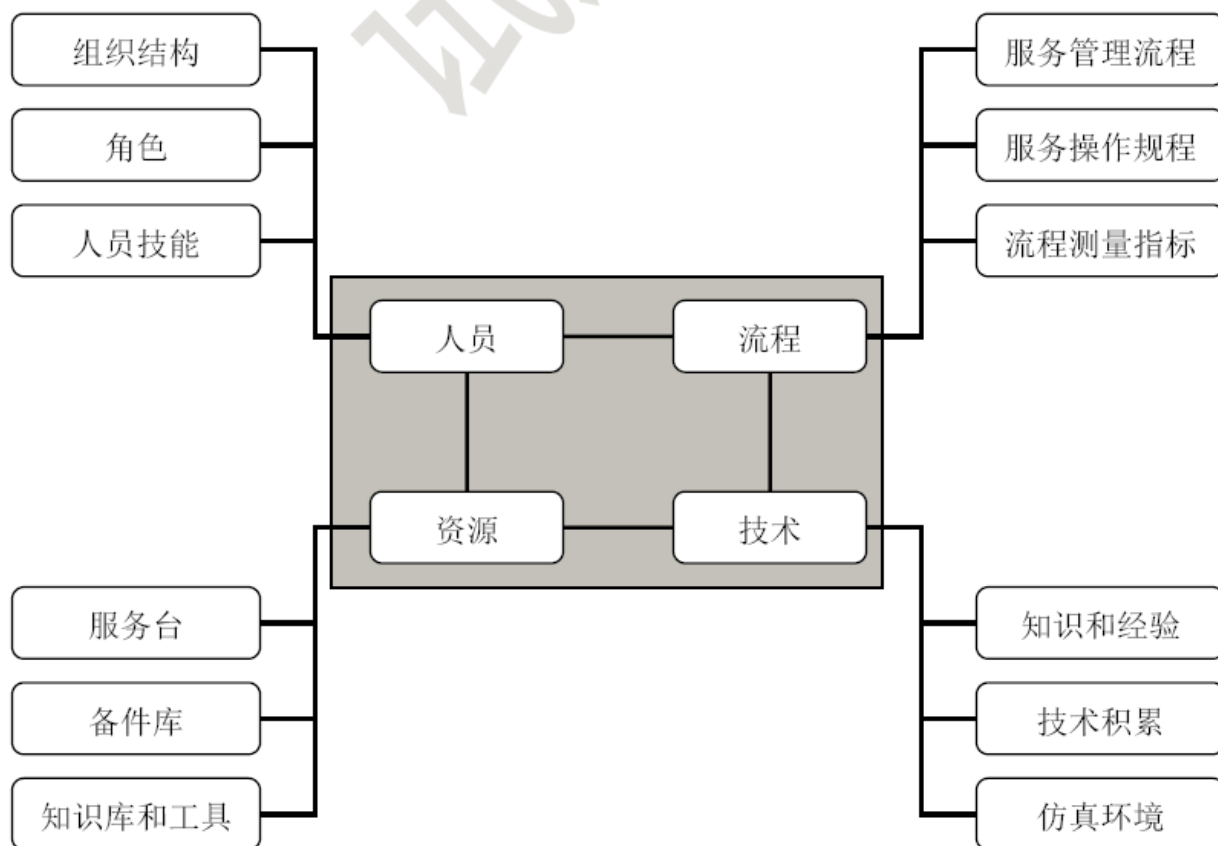
确保服务转换的过程在有序、可控的条件下顺利进行

□ 活动

- 计划沟通（客户，服务设计，服务交付）
- 计划制订（转换计划）
 - 转换阶段的责任人
 - 角色和职责
 - 各阶段的时间点和里程碑
 - 各阶段的具体工作任务与负责人
 - 交付物列表
 - 交付物验收标准
 - 对客户的要求（客户的参与）
- 计划评估与确认
- 计划修订

□ 关键成功因素

- 对服务能力和资源的准确预测（服务能力与资源预测模型）
- 服务连续性保障（应急预案）



□ 风险和控制

- 服务转换计划的完整性和条理性（全局视角，循序渐进）
- 服务转换计划本身的可用性（可操作，可交付，可控制）
- 服务转换交付物的可验收性（SMART原则）
- 与服务设计和服务运营的吻合性（准确翻译）

1

服务转换概述

2

服务转换计划

3

服务转换启动

4

服务转换执行

5

服务转换验收

□ 目的

- 对服务转换计划所需资源的验证
- 与项目干系人做计划的正式声明和沟通，对资源提出正式要求

□ 活动

- 召开**服务转换启动会**
- 与项目干系人正式做沟通,确认各方职责
- 与客户签署工作说明书(即SOW)或SLA
- 对资源准备情况的验证
- 相关资源的初始化
- 服务转换计划的最终调整
- 对服务转换团队做培训

❑ 关键成功要素

- 资源的可用性
- 资源的连续性
- 管理和统一项目干系人的期望

❑ 风险控制

- 相关资源的能力不足
- 交付物认知水平不一致（定义，说明和计算公式）

1

服务转换概述

2

服务转换计划

3

服务转换启动

4

服务转换执行

5

服务转换验收

□ 目的

利用各种可能的方法提升资源效率、利用标准化与规范化的手段来弱化服务运营团队中个人能力影响或依赖因素，并不断的寻求资源投入与服务级别的平衡点，以最终搭建确保达成服务级别协议（SLA）的最有效的资源组合

- 服务目标及测量机制
- IT服务管理流程和流程考核指标的确定
- 受控的变更管理机制
 - 紧急变更
 - 标准变更
 - 常规变更
- 可信赖的发布管理机制
- 服务连续性管理机制
- 服务回顾机制
- 满意度管理机制

- 面向服务的**配置管理数据库**（CMDB）

- **知识库**

- **文档库**管理

 - 标准操作程序（服务作业指导书）

 - 特有的流程、专有的规范

- **服务质量管理计划编制**

- **服务运营团队培训**

□ 关键成功要素

- 服务目标——清晰化、全面化
- 标准操作程序——标准化、规范化
- 服务运营培训——有效性、及时性
- 流程绩效指标——遵循SMART原则

□ 风险控制

- 服务目标、测量手段、服务能力与成熟度（匹配）
- 配置管理的广度与颗粒度（适合）

- 1 服务转换概述
- 2 服务转换计划
- 3 服务转换启动
- 4 服务转换执行
- 5 服务转换验收

□ 目的

取得项目干系人对服务转换阶段交付物的认可，同时对IT服务是否可以稳定可持续的运营做验证

□ 活动

- 服务转换期报告（还应该包括哪些要素？）
 - 服务转换计划的完成情况
 - 资源使用情况
 - 交付物列表
 - 服务转换期的经验总结
 - 服务转化期的重大事件回顾（如计划的变更）
 - 对服务运营期的建议
- 服务转换回顾
- 交付物验收

□ 关键成功因素

- 客户满意度（客户期望管理）
- 客户对质量的直接感知（专业性和有效性）
- 服务级别的完成情况

□ 风险和控制

- 对服务验收的准备不充分
- 未提供服务转换期报告

□ 文档验收

- 事件管理流程文档, 应包含事件管理作业流程图、角色与职责、技术升级与管理升级 机制、重大事件定义及汇报机制、信息安全事件定义及汇报机制;
- 问题管理流程文档, 应包含问题管理作业流程图、角色与职责、问题状态代码设计、 问题升级机制、二线支持接口人列表;
- 变更管理流程文档, 应包含变更管理作业流程图、角色与职责、变更窗口定义、变更 审批机制、紧急变更定义与审批机制、回退机制、实施后评审机制;
- 服务转换期总结报告, 应包含服务转换计划的完成情况与交付物列表。

□ 系统验收

- 安装介质及软件许可；
- 系统功能说明书；
- 服务管理工具或系统的上线计划、测试计划、测试报告、上线报告、操作指南及配置手册；
- 技术支持联系人列表。

□ 服务验收

- 突发事件或服务请求的及时响应率 $\geq 60\%$;
- 突发事件或服务请求的及时解决率 $\geq 60\%$;
- 突发事件或服务请求的升级率 $\leq 25\%$ 。

□ 任务验收

- 完成服务流程与服务规范培训, 培训满意度调查 ≥ 80 分;
- 服务团队考试成绩全部合格, 平均分 ≥ 80 分;
- 完成配置管理数据库的初始化, 所有服务器与网络设备均纳入管控范围;
- 完成知识库的初始化, 至少包含100条知识或已知错误。

□ 其他验收

- 完成初始化终端用户满意度调查, 提交满意度调查报告与结果汇总, 并将其作为基础 测量数据。
- 投诉结果汇总, 并作为基础测量数据。

THANKS 谢谢！

标准化的IT服务 可信赖的IT服务